

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2014

Pietari Raekallio

ORGANISAATIO ELÄVÄKSI TARINOIDEN AVULLA

Turun kaupungin sivistystoimialan tarinakirja



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyys

2014 | 43

Ohjaaja Maija Nolvi

Pietari Raekallio

ORGANISAATIO ELÄVÄKSI TARINOIDEN AVULLA

Tämä työ käsittelee henkilötarinoiden käyttöä suuren organisaation toiminnan selkeyttäjinä ja brändin kohottajina. Tavoitteena on selvittää, miksi tarinoita kannattaa käyttää, millaisia tarinoita suuren organisaation on hyvä rakentaa ja miten ne käytännössä toteutetaan.

Työssä keskitytään Turun sivistystoimialan tarinakirjaan *Kansankynttilöiden hehkussa – 20 tarinaa Turun sivistystoimialalta*, jonka opinnäytetyön tekijä kirjoitti vuoden 2013 aikana. Tarinakirjan työprosessi käydään tarkasti läpi, ja sen onnistumista pohditaan tarinamarkkinoinnin teorian ja kirjaan haastatelluille henkilöille tehdyn kyselyn perusteella.

Teoria on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäiseksi tarkastellaan tarinoita viestinnän apuna. Luvussa käsitellään tarinoiden historiaa, tarinoiden käytön syitä, markkinointiin sopivia tarinoita ja ohjeita organisaatiolle sopivan tarinajulkaisun kirjoittamiseen.

Toisessa luvussa käsitellään suuren organisaation ominaisuuksia, jotka on otettava huomioon tarinajulkaisua suunniteltaessa. Julkaisun aiheita varten on hyvä tarkastella organisaation yhteisesti nimettyjä arvoja, jotka tavallisesti poikkeavat työntekijöiden henkilökohtaisista arvoista.

Kyselytulosten perusteella tarinakirjan idea oli hyvä ja houkuttelevasti markkinoitu. Kirjaan haastatellut henkilöt olivat myös tyytyväisiä haastatteluihin ja siihen, miten hyvin ne oli valmisteltu. Tekijän omien pohdintojen mukaan tekstien tarkistusvaiheeseen olisi tarvittu apuvoimia.

Projektissa mukana olleet pitivät tarinakirjaa mielenkiintoisena ja hyvänä ideana. Heidän mielestään oli hienoa, että henkilöt, joista ei tavallisesti kuule mitään, saavat kertoa työstään rehellisesti. Nimenomaan rehellisyyden takia monet lähtivät mukaan tarinakirjaprojektiin. Organisaation todellinen tila on nyt helpompi hahmottaa.

ASIASANAT:

Tarinat, markkinointi, organisaatioviestintä, sisäinen tiedotus, sivistystoimi, henkilöstöjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business Administration | Entrepreneurship

2014 | 43

Instructor Maija Nolvi

Pietari Raekallio

LIVELY ORGANISATION WITH THE HELP OF STORIES

The present bachelor's thesis focuses on the use of the personnel's life stories in large organizations. The aim is to study why organizations should use stories, what kind of stories are useful and how life story release can be executed in practice.

The focus is on the staff's life stories and especially on a story book made by the present author and published by the city of Turku. The whole process related to the book is described in detail, and its success is analyzed on the basis of both story marketing theory and the results of a survey carried out among the people who were interviewed in the book.

The theory is divided into two sections. At first, there is a short history section of the staff magazines, which have been important channels for corporate storytelling. The first theory part also discusses the reasons and segments for story marketing, useful types of stories and writing guidelines for story releases.

In the second part of the theory section, the thesis focuses on the features in a large organization, which are very important to understand before interviewing the staff. The themes of the stories are usually selected on the basis of the values of the organization, but, however, the employees' personal values often differ from the common values of the organization.

The results of the survey indicate that the idea of the story book was nice and it was marketed attractively using e-mail. In addition, the interviews were useful because of the well-prepared questions and thoroughly done background work. However, at the final stage of the process, there should have been more people involved in checking language and the facts.

The interviewees were pleased with the fact that someone is interested in their opinions. The readers, on the other hand, like to read emotional and honest stories, and in addition, the interviewees said that honesty was the key motivational factor for participating in the book. As a result, the real state of the organization is now easier to understand.

KEYWORDS:

Stories, marketing, organizational communication, internal communication, education services, human resource management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TARINA VIESTINNÄN APUNA	9
2.1 Tarinat henkilöstölehdissä	9
2.2 Tarinoiden käytön syyt	10
2.3 Markkinointiin sopiva tarina	12
2.4 Kirjoitusohjeita tarinajulkaisuun	14
2.5 Esimerkki tarinakirjaprojektin vaiheista	16
3 TYÖORGANISAATION OMINAISUUKSIA	19
3.1 Organisaation yhteiset arvot	19
3.2 Työntekijöiden omat arvot	20
3.3 Organisaation eri työntekijäportaot	21
3.4 Organisaation toiminnan arviointi	23
4 SIVISTYSTOIMIALAN KIRJAN PROJEKTIKUVAUS	25
4.1 Alkusysäys	25
4.2 Suuntaviivojen suunnittelu	25
4.3 Pyöräily ympäri Turkua	27
4.4 Istahtaminen työpöydän ääreen	28
4.5 Projektin viimeistely	29
4.6 Työvaiheiden kestot	31
5 HAASTATELTUJEN MIELIPITEET KIRJAPROJEKTISTA	33
5.1 Idea	33
5.2 Valmistelu	34
5.3 Haastattelut	34
5.4 Tekstin asiasisältö	35
5.5 Tekstin kieliasu	35
5.6 Työmäärä	36
5.7 Suhtautuminen julkisuuteen	36
5.8 Mielikuvat	37

6 YHTEENVETO	38
6.1 Suunnittelu	39
6.2 Haastattelut	40
6.3 Kirjoittaminen	41
6.4 Tarinamarkkinointi tulevaisuudessa	43
LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1. Tarinakirjan sisällysluettelo

Liite 2. Kysely

KUVIOT

Kuvio 1. Tarinakirjaprojektin päävaiheet

Kuvio 2. Tarinakirjaan käytetty aika

1 JOHDANTO

Turun kaupungin sivistystoimiala, entinen opetus- ja kasvatustoimi, halusi kohoittaa brändiään ja helpottaa toimintansa ymmärtämistä tarinakirjan avulla. Tehtävänä oli korkeakouluharjoittelijana suunnitella kirjaa yhdessä sivistystoimialan palvelujohtajan kanssa, haastatella sivistystoimialan henkilöstöä ja kirjoittaa heidän elämäntarinoistaan ja työkokemuksistaan kirja.

Kirjan (Raekallio & Helva 2013) tekeminen kesti lähes vuoden, ja se julkaistiin joulukuussa 2013. Sadan kappaleen painoksesta annettiin yli kaksikymmentä kirjaa projektissa mukana olleille ja loput jaetaan Turun sivistystoimialan tapahtumiin osallistuville vieraille. Kirjasta julkaistiin myös nettiversio osoitteessa http://issuu.com/turun_kasvatus_ja_opetustoimi/docs/sivistystoimen_tarinakirja/1?e=6006554/5691711.

Oli heti selvää, että haluan tehdä tarinakirjan tekemisestä opinnäytetyöni, koska aihe on ajankohtainen ja itse projekti mielenkiintoinen ja ainutkertainen. Kukaan muu ei tule tutkimaan täysin samanlaista projektia. Ongelmat ja saavutukset ovat yksilöllisiä mutta samalla osittain yleistettävissä.

Tarinoita käytetään markkinoinnissa valtavasti, mutta suuret organisaatiot ovat käyttäneet henkilöstön omia henkilötarinoita ja kokemuksia vielä harvoin hyödykseen. Opinnäytetöissä ja tutkimusaineistoissa tarinoiden avulla markkinointia on käsitelty runsaasti, mutta Turun sivistystoimialan kirjaa vastaavia kirjoja ei ole juurikaan tutkittu. Aiheen luonteen mukaisesti tarinoita käsittelevät tutkimuksetkin ovat hyvin monimuotoisia.

Opinnäytetyössä tutkitaan

- miksi tarinoita kannattaa käyttää,
- millaisia tarinoita suuren organisaation on hyvä rakentaa ja
- miten ne käytännössä toteutetaan.

Sivistystoimialan tarinakirjaprojekti on tarkoitettu sen työntekijöille ja työntekijöiden kanssa toimiville henkilöille, minkä takia tässä työssä keskitytään pääasiassa sisäisen markkinoinnin näkökulmaan.

Tarinakirja valmistui ja julkaistiin ennen tämän työn tekemistä. Turun sivistystoimialan kirjan tavoitteita, eli brändin kohottamista ja toiminnan hahmottamista, opinnäytetyössä ei selvitetä, koska ne tapahtuvat onnistuessaan vasta selvästi myöhemmin.

Opinnäytetyön alussa kerrotaan hieman tarinaviestinnän historiasta henkilöstölehtien kautta. Sen jälkeen käsitellään tarinoiden käytön syitä, organisaatiolle sopivia tarinatyyppejä, kirjoitusohjeita ja tarinajulkaisun toteutusvaiheita.

On tärkeää hahmottaa syvällisesti julkisen organisaation toimintaa jo tarinaprojektin suunnitteluvaiheessa, jotta kirjaan osallistuneille osataan esittää sopivia kysymyksiä ja jotta käsiteltävät aiheet ovat hyödyllisiä organisaatiolle. Siksi opinnäytetyössä käsitellään työorganisaation arvoja, henkilöstön nykyisiä asenteita, organisaation eri portaiden välisiä suhteita sekä organisaation toiminnan laadun arvioimista.

Teorian jälkeen Turun sivistystoimialan tarinakirjaprojekti kuvataan vaihe vaiheelta läpi. Tarinakirjan kulusta on kirjoitettu työpäiväkirjaa, minkä perusteella tutkitaan, mitkä vaiheet vievät eniten aikaa sekä mitä voisi tehdä toisin.

Tarinakirjaan osallistuneille lähetetään kysely, jossa selvitetään, miten prosessin eri vaiheissa onnistuttiin. Projektikuvauksen jälkeen esitetään kyselyn tulokset. Yhteenvedossa vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tarinajulkaisua vaihe vaiheelta ja esitetään, miten organisaation tarinamarkkinoinnin voisi viedä tulevaisuudessa vielä uudelle tasolle.

2 TARINA VIESTINNÄN APUNA

2.1 Tarinat henkilöstölehdissä

Yrityksissä ja organisaatioissa tarinoita on kerrottu erityisesti henkilöstölehtien avulla 1900-luvun alusta lähtien. Suomi-vakuutusyhtiön Keskinäisyys-lehden ensimmäinen numero ilmestyi vuonna 1908, ja Rautatiekirjakauppa alkoi julkaista vuonna 1913 lehteään, joka oli tarkoitettu henkilökunnalle ja eri paikkakuntien asiamiehille. (Hertzen ym. 2012, 103.)

Henkilöstölehtien määrä kasvoi runsaasti ja muita Euroopan maita nopeammin sotavuosien aikaan 1940-luvulla. Lehdet auttoivat kotia ja rintamaa pitämään yhteyttä keskenään sekä välittämään tietoa. Suomen Henkilöstölehtien Yhdistyksen puheenjohtaja Heikki Järvinen arvioi, että henkilöstölehdet olivat etenkin yhteisöviestinnän kannalta tärkeitä, sillä organisaatiosta ulospäin suuntautuvaan tiedotukseen käytettiin muita välineitä, kuten kirjeenvaihtoa. (Hertzen ym. 2012, 103–104.)

1950- ja 1960-luvuilla yritysten PR-osastot hoitivat pääasiassa ulkoisen ja sosiaaliosasto sisäisen tiedotuksen. Teollisuuden rakennemuutosten takia henkilöstö alkoi lakkoilla, ja 1970-luvulla tarvittiin entistä enemmän tekijöitä henkilöstöhallintoon, joka huolehti sisäisestä tiedotuksesta. Yhä useammat yritykset perustivat henkilöstölehtiä, joissa oli lähinnä esimiesten tekstejä ja juttuja työntekijöiden vapaa-ajanviettotavoista. (Hertzen ym. 2012, 104.)

Tekniikan ja välineiden kehitys on tuonut vuosikymmenten kuluessa sisäiseen viestintään ja henkilöstölehtiin monia uusia ominaisuuksia. Lehtien toimittajat ovat saaneet tekniikasta apua tekstien laatimiseen, taittamiseen ja muokkaamiseen, ja osa sisäisestä tiedotuksesta on hoidettu esimerkiksi sähköpostitse tai multimediaesityksinä. Monista henkilöstö- ja asiakaslehdistä on muodostunut konsernilehtiä. Silti henkilöstölehtiä julkaistaan edelleen, ja ne ovat monille yrityksille tärkeitä viestinnän välineitä. (Hertzen ym. 2012, 117–119.)

2.2 Tarinoiden käytön syyt

Tarinoita voidaan käyttää sekä organisaation sisäiseen kehittämiseen ja johtamiseen että ulospäin suuntautuvaan markkinointiin ja mielikuvien luomiseen. Organisaation tarinat auttavat löytämään niin sanottua hiljaista tietoa, joka muuten jäisi pimentoon ja jota ei tavallisten tutkimusten avulla saisi organisaatiosta selvitettyä (Aaltonen & Heikkilä 2003, 17–18, 25).

Kokemuksen kautta hankittu taito näkyy normaalisti sanattomina käytäntöinä, joita ei aina osata hyödyntää laajemmin. Kasvu-, kehitys- ja muutostilanteet sujuvat paremmin, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan. Samalla parannetaan keskinäistä luottamusta. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 18–19.)

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 36–58) esittävät, että tarinoita voi käyttää organisaatioissa esimerkiksi yhteisissä hankkeissa kertaamalla tapahtumien kulkua ja koulutuksissa omia kokemuksia tai hankkeiden tarinoita kertomalla. He korostavat tositarinoiden tehoa. Niiden käyttäminen on hyödyllistä erityisesti muutostilanteissa.

Sivistystoimialan tarinakirjalle (liite 1) läheisin Aaltosen ja Heikkilän (2003, 61–62) esiintuoma tarinamuoto on elämänkertatarina, joista puhuttaessa he myös korostavat elämänmuutoksia, jotka ovat henkilötarinoissa tärkeitä yksityiskohtia. Organisaation yksilöiden kokemukset muodostavat samojen kansien alla kerrottuna organisaation yhteisen tarinan, joka hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota.

Opetustoimeen ja sen johtamiseen eniten vaikuttavat kunnalliset muutokset ovat talouden epävarmuuteen reagoiminen, kuntien ohjaus- ja johtamisjärjestelmien muutospaineet, koulu- ja palveluverkkojen uudistukset ja henkilöstövoimavarojen johtamisen aiheuttamat muutokset. Opetustoimea huomioidaan melko vähän kuntien strategioissa, ja opetustoimen johdolla on suuri vastuu muutosten onnistumisessa. (Engblom-Pelkkala 2013, 146–148.)

Avoimella viestinnällä voidaan ehkäistä organisaation konflikteja ja ongelmia. Konfliktien syntymisen syynä on usein se, että toisen osapuolen arvoja, kiinnostuksen kohteita, asenteita tai uskomuksia ymmärretään tai tunnetaan heikosti. On annettava kaikille tilaa kertoa omista mielipiteistään ja uskomuksistaan, jotta ei synny väärinkäsityksiä. Työntekijöihin eli ihmisiin käytetään paljon resursseja, ja heidän työkykynsä pitää yrityksen pystyssä. Työntekijät on pidettävä tyytyväisinä ja huomattava, ettei heitä motivoi pelkkä raha. (Dimbleby & Burton 1998, 141–143.)

Ihmiset ja yritykset korostavat kuin yhdestä suusta olevansa eettisiä ja vastuullisia, mutta näiden asioiden edesauttaminen ei ole aktiivista. Erilaisia arvoprojekteja pidetään hyvin löysinä, eikä niissä läpikäytävien asioiden käsittely tunnu hyödylliseltä. Henkilöstöä on motivoitava toimimaan arvojensa mukaisesti ja kehittämään organisaation toimintaa. (Koskinen 2003, 70.)

Organisaation sisäisessä johtamisessa on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tietää päämäärät ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Kaikilla jäsenillä täytyy olla myös selvä käsitys omasta roolistaan osana strategiaa. Ymmärryksen lisäksi on saatava kaikki sitoutumaan toimintaan. (Engblom-Pelkkala 2013, 31.)

Åberg (2006, 99–100) kuvaa ymmärrystä organisaatiosta tavoitekuva-käsitteellä. Tavoitekuvaan kuuluu kolme osaa:

- organisaation visio ja missio,
- työyhteisön historia sekä
- organisaation nykytila.

Sisäisessä markkinoinnissa on oleellista, että koko henkilöstö saadaan tuntemaan organisaation tavoitekuva mahdollisimman hyvin. Tarinakirja on joustava keino saada julki kaikki nämä tavoitekuvan ominaisuudet. Parhaimmillaan tavoitekuva saadaan julki, kuten Åberg (2006, 100) toivoo; kiinnostavasti.

Sisäisessä markkinoinnissa tarinoiden käyttö on vastavuoroisempaa kuin ulkoisessa brändin luomisessa. Johtajat saavat uusia ideoita, kun he tarkastelevat henkilöstön kokemuksia ja henkilöstö oppii organisaation tavoitteista. Koko or-

ganisaation jäsenet saavat kattavasta tarinajulkaisusta vahvan kokonaiskuvan siitä, mitä organisaatio tekee. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 26–35.)

Kun halutaan kehittää brändiä, on selvitettävä projektissa mukana oleville, mitä termillä tarkoitetaan, sillä brändi, maine ja imago sekoitetaan usein toisiinsa. Maine on kuva, jonka ulkopuoliset ovat muodostaneet brändistä ilman omaa suoraa kokemusta. Imagoon vaikuttavat vahvemmin tulkitsijan omat kokemukset, kuten asioinnit organisaatiossa. Brändi on yhdistelmä imagosta ja maineesta, mutta siihen liittyvät niiden lisäksi esimerkiksi organisaation tiedottamat asiat. (Kortesuo 2011, 8–10.)

2.3 Markkinointiin sopiva tarina

Tarinat luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta alasta riippumatta. Vahva yhteinen tarina tuotteen takana voi levittää organisaation mainetta laajalle alueelle. Hyvin viimeistellyille, yhteenkuuluvuutta korostaville tarinoille on markkinoilla reilusti tilaa. Niiden on oltava helppoja sisäistää, kestäviä sekä tunteisiin vetoavia. (Jensen 1999, 65–66.)

Paikkojen markkinoinnissa pitäisi käyttää entistä enemmän sidosryhmämarkkinointia ja sisäistä markkinointia. Asiapitoista tekstiä tärkeämpää on tarjota erilaisia mielikuvia, kuten esimerkiksi kuvausta siitä, miltä Turun Aurajoki näyttää. Mielikuva on oltava todenmukainen ja liityttävä läheisesti käsiteltyyn paikkaan. (Rainisto 2004, 82–83.)

Maineenhallinnan ja brändin rakentamisen kannalta on oleellista, että asiat kerrotaan rehellisesti. Asiat kannattaa tuoda rehellisesti esille, koska huonosti tunnettu asia aikaansaa useammin negatiivisia kuin positiivisia mielikuvia yhteisöstä. Siukosaari (2002, 38–39, 49) kertoo hyvän yhteisökuvan olevan inhimillinen, läheinen, kouriintuntuva ja helposti samastuttava. Huolenpito yhteisökuvasta on erityisen tärkeää silloin, kun organisaatio on vaikeuksissa.

Onnistumisista on mukavampi kertoa kuin epäonnistumisista, mutta kuten vanha sanonta kuuluu: virheistä oppii. IBM:llä on hyödynnetty tarinoita osaamisen

hallinnassa ja organisaation muutosten kehittämisessä. IBM:n tarinat koottiin tärkeiden hankkeiden eri vaiheisiin liittyvistä opettavaisista kertomuksista. Kävi ilmi, että eri tiimit kertoivat mieluummin onnistuneista kuin epäonnistuneista hankkeista. Organisaation oppimisen kannalta tarinat epäonnistumisista olivat silti selvästi tärkeimpiä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 63–64.)

On tärkeää, että yhteisö on julkaisun ensisijainen tekijä. Myös ulkopuoliset tekijät voivat olla osallisina yhteisökuvan luomisessa. Yhteisökuvan luonti henkilöstöä haastatteleamalla on tehokasta erityisesti siksi, että yhteisö on itse osallisena yhteisökuvan rakentamisessa. (Siukosaari 2002, 39–40.)

Kortesuo (2011, 173–174) on haastatellut kirjaansa kolmea brändäyksen asiantuntijaa; antiikkialan menestyjä Wenzel Hagelstramia, IT-alan asiantuntija Petteri Järvistä ja tuotteistaja Jari Parantaista, jotka antavat neuvoja brändin luomiseen. He puhuvat erityisesti henkilöbrändäyksestä, mutta etenkin seuraavat neuvot soveltuvat erinomaisesti myös yritysten ja organisaatioiden ohjeiksi.

Hagelstamin mielestä brändin on etsittävä erilaisia ratkaisuja kuin kilpailijat, innovoitava jatkuvasti, seurattava nykyaikaa ja oltava sattumaltakin oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Järvinen neuvoo ottamaan yhteiskunnallisiin asioihin rohkeasti kantaa, olemaan aina asiakkaiden tavoitettavissa ja keskittymään omaan osaamiseensa. Parantainen vaatii brändiltä aitoutta, salailun lopettamista, tarinoiden etsimistä bisneksistä ja tunneälyä. (Kortesuo 2011, 174–181.)

Boje (2008, 55) on huolissaan siitä, että tarinoiden käyttäminen ja kirjoittaminen on jämähtänyt paikoilleen. Dialogin avulla saisi luotua helposti uutta, kunhan vain annetaan organisaation sisällä eri tehtävissä toimiville henkilöille puheenvuoro. Uutta luotaessa ei tule ajatella mennyttä tai tulevaa, vaan pitäisi uskalltaa improvisoida enemmän hetkessä ja ottaa siitä kaikki mahdollinen irti.

Organisaatioiden moniäänisen tarinankerronnan ajatellaan olevan seuraava tärkeä strategiamuoto, mutta sen käyttö on vielä harvinaista verrattuna yhden henkilön kertomiin tarinoihin. Moniäänisellä tarinankerronnalla (Boje 2008, 97) tarkoitetaan yhtä organisaation sisällä yhteisesti kerrottua tarinaa, jonka voi kertoa

kirjallisesti, kuvallisesti tai suullisesti. Parhaimmillaan siinä kuullaan organisaation kaikkia sidosryhmiä.

Kertomuksellisia tarinoita tuotetaan nykyään liian kiireellisesti, sillä tarinoita olisi mahdollista luoda myös tuoreilla tavoilla; yhdistämällä kertomuksia tarinaverkostoiksi. Hyvä keino luoda tarinaverkostoja on järjestää laajoja keskustelutuokioita, joissa on osallistujia mahdollisimman useista sidosryhmistä. Keskustelu on spontaania, mutta jonkun on myös valvottava ja ohjattava tarinan kulun toteutumista. (Boje 2008, 189–194.)

2.4 Kirjoitusohjeita tarinajulkaisuun

Julkaisun kirjoittamista ei kannata aloittaa kiireellä, vaan ennen aloittamista on hahmoteltava valmista julkaisua ja sitä, miten lopputulokseen päästään. Ensin on kirjattava muistiin kaikkea, mitä aihe ja materiaali tuovat mieleen. Seuraavaksi aletaan järjestellä materiaalia. Toteutusta kannattaa miettiä lukijan kannalta. Kirjoittaminen on hyvä aloittaa vapaamuotoisella tyylillä, jonka oikeakielisyyttä ja loogisuutta voi muokata myöhemmin. (Uimonen 2003, 18–23.)

Jo suunnitteluvaiheessa on mietittävä, millaiset ryhmät tekstiä tulevat todennäköisesti lukemaan. Teksti rajataan ja näkökulma valitaan lukijoiden perusteella. Kirjoittajaa kiinnostavat aiheet eivät ole lukijan mielestä välttämättä mielenkiintoisia. Esimerkiksi organisaation ulkopuoliset lukijat lukevat mieluummin yrityksen tuottamista palveluista kuin organisaation sisäisestä toiminnasta. (Kankaanpää & Piehl 2011, 69.)

Konkreettinen ja havainnollinen teksti pyrkii kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ihmisen aistihavaintoja. Lukija ymmärtää lukemaansa helposti, jos hän voi lähes tuntea tai maistaa kuvaillut tapahtumat. Abstrakti, eli vaikeasti hahmotettavat ilmaukset, ovat myös tärkeitä tekstissä, mutta ne vaativat konkreettisia selityksiä lähelleen, jotta lukijan mielenkiinto pysyy yllä. (Kankaanpää & Piehl 2011, 216–217.)

Esimerkiksi organisaatio ei yksittäisenä sanana herätä lukijassa vahvoja mielikuvia, mutta Turun kaupungin sivistystoimialan eri työtehtävien yksityiskohtainen kuvailu auttaa selventämään kyseisen organisaation toimintaa. Tarkat yksityiskohdat eivät kuitenkaan yksinään riitä tekemään tekstistä elävää, vaan yksittäisten esimerkkien tukena on oltava yleistyksiä, jotta asiat linkittyvät toisiinsa. Havainnollinen teksti on taitavaa tasapainottelua abstraktisten ja konkreettisten ilmausten välillä. (Kankaanpää & Piehl 2011, 218).

Tekstin ymmärrettävyyteen vaikuttaa myös sen sisältämä tietomäärä, jota ei saa olla liikaa eikä liian vähän. Lukijan on saatava kaikki mahdollinen tietomäärä ymmärtääkseen sanoman. Lisäksi on käytettävä helppoja käsitteitä ja selitettävä asioiden väliset suhteet. Liiallinen tietomäärä sen sijaan vaikeuttaa tärkeysjärjestyksen ymmärtämistä. Lukija tylsistyy liian pitkästä tai itsestään selvästä tekstistä. (Kankaanpää & Piehl 2011, 80–86.)

Tekstin tyylivalinnoissa kannattaa tutkia organisaation omaa ääntä. Ensin on varmistettava tuotenimien ja käsitteiden oikeinkirjoitus. Myös värit ja puhuttelutavat noudattavat usein tiettyä linjaa, jota käyttämällä saa kätevästi tekstiin yrityskulttuurin piirteitä. (Alasilta 2000, 129.)

Suora keino saada yhteisön jäsenten ääni kuulumaan sellaisenaan on käyttää teksteissä yksikön ensimmäistä persoonamuotoa niin, että haastatellut henkilöt toimivat kertojana. Heli Lepän toimittamassa (2012) *Innovate or die* -kirjassa, johon on kerätty Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiimiakatemiaisten yrittäjyystarinoita, minämuodon käyttö toimii erinomaisesti. Tekstit ovat yhtenäisiä ja kirjoittajan editoimia, vaikka ne vaikuttavat minämuodon ansiosta henkilökohtaisilta ja vähän käsitellyiltä.

Kirjan kirjoittaminen vaatii luovuutta. Usein ajatellaan, että vain pieni joukko ihmisistä on luovia, mutta näin ajatellessa ollaan liian vaatimattomia. Luovuus on eri asioiden yhdistelyä joksikin ympäristön ja yksilön kannalta uudeksi asiaksi. Luovassa työssä on tärkeää käyttää työhön aikaa, uskoa itseensä sekä ottaa itsestä ja ympäristöstä selvää. (Vakkuri 2006, 30–32.)

2.5 Esimerkki tarinakirjaprojektin vaiheista

Sivistystoimialan tarinakirjan idean keksinyt Turun sivistystoimialan palvelujohtaja sai alkusysäyksen projektiin Tarinoiden voima -kirjasta (Aaltonen & Heikkilä 2003), jossa on kuvailtu hyvin samantyyppisen tarinakirjaprojektin tekovaiheita. Tarinakirjan toteutus noudatti monelta osin kyseistä kirjaa.



Kuvio 1. Tarinakirjaprojektin päävaiheet. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 159–169.)

Tarinakirjaprojektin alussa on valittava tarkasteltava näkökulma, joka vaikuttaa toteutustapaan (Aaltonen & Heikkilä 2003, 159). Sivistystoimialan tarinakirjan on tarkoitus olla informatiivinen, kattava ja käytännöllinen. Aaltonen ja Heikkilän (2003, 159) mukaan käytännöllisen tarinan on oltava hyvä ja uskottava. Tarinoiden on lisäksi oltava lähellä kuulijoiden omaa elämänpiiriä.

Tekstille on suunniteltava tavoite. Suunnittelu on usein tiedostamatonta, mutta se on tehokkainta, jos tavoitteen ja samalla tekstin keskeisen sisällön saa kirjoitettua muistiin. Lyhyissä ja etenkin laajoissa kirjoitusprojekteissa täytyy aluksi suunnitella työn aikataulu ja projektiin osallistuvien henkilöiden työpanos. Arvioituun aikaan on lisättävä varaksi hieman ylimääräistä aikaa, sillä pitkissä projekteissa työajat usein venyvät. (Kankaanpää & Piehl 2011, 31.)

Kirjoitetun tarinahankkeen suunnitteluvaiheessa on selvitettävä taustat, kuten organisaation nykytila, haasteet ja mahdollisuudet. Hankkeeseen kannattaa valita organisaation sisältä koordinaattori, joka tuntee organisaation hyvin. Haastateltaviksi on hyvä valita erityyppisiä ihmisiä, joille kerrotaan etukäteen

tarkasti, mistä hankkeessa on kyse ja mitä jatkossa tapahtuu. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 162–164.)

Haastattelutilanteessa haastattelijan täytyy aikaansaada luotettava, positiivinen ja avoin ilmapiiri, jotta haastateltavat uskaltavat kertoa mietteistään. Alussa on hyvä vielä kerrata tavoitteet ja aiheet lyhyesti. Haastattelijan keskustelutaito on tärkeä, jotta tarinat etenevät luonnollisesti eivätkä liian mekaanisesti. Haastattelijan on oltava perillä keskusteltavista asioista, minkä takia taustatyöt on tehtävä hyvin, mutta ennen kaikkea haastattelijan on oltava aiheesta aidosti kiinnostunut. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 164–166.)

Haastattelutilanne on suunniteltava niin hyvin, että sen saa hoidettua kerralla kuntoon. Muut vaiheet voi toteuttaa uudestaan, jos ne epäonnistuvat, mutta on suuri kynnyks kutsua haastateltava uudestaan paikalle haastattelijan huolimattomuuden takia. Yleensä tilaisuus on onnistunut, jos haastattelu aloitetaan pienellä kysymyksellä ja myöhemmin siirrytään laajempiin kysymyksiin. On tärkeää kysyä avoimia kysymyksiä, tehdä riittävästi jatkokysymyksiä ja luoda miellyttävä kontakti haastateltavaan. (Uimonen 2003, 44–45.)

Aineiston keräämisen jälkeen alkaa kirjoitusvaihe, jossa on käsiteltävä, analysoitava ja lopulta kirjoitettava aineisto. Jos haastattelut on nauhoitettu, ensimmäinen vaihe on työläs ja vie aikaa. Aineiston analysointi alkaa usein ajatuksissa jo nauhoja purettaessa, minkä takia on hyvä, että henkilö, joka analysoi materiaalin, purkaa ainakin osan nauhoituksista. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 167–168.)

Haastattelujen analysointi tarkoittaa asioiden syvempien merkitysten ymmärtämistä. Materiaalista haetaan toistuvia teemoja, joita yritetään selittää. Teemojen löytymisen jälkeen kannattaa laskea, kuinka monta kertaa ne toistuvat materiaalissa. On kuitenkin tärkeää poimia niitä asioita, joita on tullut ilmi vasta haastatteluvaiheessa. Tarinaprojektien luonteeseen nimittäin kuuluu, että eteen tulee paljon ennalta arvaamattomia asioita. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 168–169.)

Tarinaa ei kirjoiteta kerralla valmiiksi. Ensimmäisen version jälkeen se annetaan tarkastettavaksi haastateltaville, jotka voivat antaa korjausehdotuksia asiavir-

heisiin ja kieliasuun. Suomessa on totuttu siihen, että haastateltavat osallistuvat oppimishistoriatyyppisissä tarinoissa teksteihin aktiivisesti. Korjausehdotusten jälkeen kirja kirjoitetaan valmiiksi. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 170.)

Myös kuvitus on tärkeää. Yhteiskunta on entistä vauhdikkaampi ja lukijat yhä kiireisempiä, minkä takia on hyvä käyttää kuvia kiteyttämään tarinan viestiä. Kuvia kannattaa käyttää yhdessä tekstin kanssa. Silloin tarinan viesti välittyy parhaiten niin visuaalisen materiaalin kuin tekstinkin kautta oppiville. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 156.)

3 TYÖORGANISAATION OMINAISUUKSIA

Tarinakirjassa oli tarkoitus tuoda henkilökohtaisten tarinoiden lisäksi esille haastateltujen mielipiteitä sivistystoimialan toiminnasta sekä sen onnistumisista ja epäonnistumisista. Työntekijät pohtivat omaa onnistumistaan työssään sekä sitä, mikä työssä on tärkeintä. Suomalaisten työntekijöiden yleisiä asenteita ja mielipiteitä on hyvä tuntea jo ennen haastattelutilannetta, jotta haastattelija voi ottaa esille sopivia asioita.

Julkisella sektorilla toimimista ei ole yhtä helppo arvottaa kuin yksityistä sektoria, eikä työn laadun arviointi ole lainkaan yksiselitteistä. Julkisen sektorin palvelutoiminta on todettu useissa kunnallista palvelutoimintaa tai julkista hallintoa koskevissa tutkimuksissa hankalasti määritettäväksi. (Kuusela 2007, 16.)

3.1 Organisaation yhteiset arvot

Organisaatioiden jäsenten olisi toimittava aina arvojensa mukaisesti. Arvojen voi ajatella olevan kaiken toiminnan sydän. Arvoja noudattamalla organisaatio saa oman henkensä ja sen sisäinen brändi vahvistuu. Arvojen avulla esimerkiksi käynnistetään, ohjataan ja ylläpidetään toimintaa, hahmotetaan tavoitteita ja suunnataan energiaa. (Koskinen 2003, 73.)

Yritysjohdon asettamien arvojen merkitys mielletään usein turhan suppeaksi. Todellisuudessa arvoilla on juuri se merkitys, jonka kukin niille itse antaa. Arvoista keskustelu ja niiden esiintuominen tuo esiin organisaatiosta valtavasti uutta osaamista. Arvoja voi mitata sanoilla ja arvoista keskustelemalla nähdään, mitä arvoille muutosten yhteydessä on tapahtunut. (Liukkonen 2008, 279–282.)

Tarinakirjan puheenaiheiksi oli tärkeä nostaa Turun kaupungin sivistystoimialan omia arvoja, joiden on tarkoitus yhdistää kaikkia eri alojen työntekijöitä. Työtävät ovat hyvin hajanaisia, minkä takia yhteisistä arvoista haettiin jo kysymys-

tenasettelussa kirjaan punaista lankaa. Sivistystoimialan kirjan yksi tarkoitus oli selvittää, miten nimetyt arvot toteutuvat organisaatiossa.

Turun sivistystoimialan arvot ovat

- asiakaslähtöisyys
- osaaminen ja luovuus
- vastuullisuus
- tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus
- kansainvälisyys (Turun kaupunki, 2013a).

Kaikki arvot eivät ole kaikille työntekijöille tietenkään yhtä tärkeitä. Tarinakirjaa varten haastatellut henkilöt myönsivät, etteivät he kohtaa työssään millään lailla esimerkiksi kansainvälisyyteen liittyviä asioita. Toisaalta monille henkilöille tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat itsestäänselvyksiä, joihin heidän ei tarvitse kiinnittää erikseen huomiota.

3.2 Työntekijöiden omat arvot

Sivistystoimialan omien arvojen lisäksi on hyvä tietää, millaisia asioita työntekijät itse nykyisin arvostavat. Organisaation omat arvot on asetettu organisaation johdon toimesta, eivätkä ne kerro, mitkä asiat ovat työntekijöille itselleen tärkeitä.

Ilkka Niiniluoto esittää artikkelissaan (Hillilä & Räihä 2008, 15–17), että arvot ovat murroksessa. Yleisesti puhutaan arvotyhjiöstä, eli arvojen puuttumisesta, mutta Niiniluodon mielestä arvoja on pikemminkin liian paljon ja ne ovat ristiriidassa keskenään. Ihmiset eivät tunne pääsevänsä vaikuttamaan asioihin, ja välimatka sanoista tekoihin on entistä pidempi.

Leif Åberg (2006, 60) on pohtinut monissa kirjoissaan johtamistapojen vaikutusta hyvään työyhteisöön. Åberg ja myös monet muut tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että ryhmän työlaatu paranee, kun ryhmän johtaja saa alaiset kasvamaan henkisesti ja nauttimaan työstään. Nykyinen tehokkuusajattelu ei ole

lisännyt työiloa, mutta työntekijöiden henkinen kasvu tuntuu olevan esimerkiksi Sanna Joensuun (2006) tutkimuksen perusteella ajankohtaista.

Joensuu (2006, 165) nimeää postmodernin työntekijän ominaisuuksia. Tilastollisesti eniten eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin on siinä, että postmoderni työntekijä arvostaa ilmapiirin rentoutta ja hauskanpitoa työkavereiden kanssa. Postmoderni työntekijä ei arvosta titteleitä entiseen malliin ja korostaa työssään onnistumisen elämyksiä. Työn avulla halutaan kehittää omaa itseä, ja työtä halutaan tehdä itsenäisesti. Lisäksi informaatioteknologiaan suhtaudutaan myönteisesti, ja työajoista halutaan joustavia.

Joensuu (2006, 168) luettelee myös työelämän uusia suuntia käsitteellä *työelämän uusi sopimus*, joka kuvaa työntekijän mielikuvia tämän ja työnantajan välisestä sanattomasta sopimuksesta. Eniten eroa vanhaan sopimukseen on siinä, että nykyisin työnantaja odottaa työntekijän tekevän pitkiä päiviä ja venyvän organisaation vuoksi. Työntekijän odotetaan sietävän epävarmuutta ja muutoksia.

Työntekijä odottaa, että hänet palkitaan hyvistä suorituksista. Siviilielämää pidetään entistä enemmän työn ulkopuolisena asiana, sillä organisaation ei ajatella huolehtivan siviilielämän ongelmista. Ei niin tilastollisesti selvä, mutta kuitenkin merkittävä ero vanhoihin työsuhteisiin on se, että työsuhteen jatkuvuuteen ei enää luoteta. Työntekijät ovat työpaikoissaan kehittämässä itseään, eivätkä he viivy niissä sen jälkeen, kun tavoite on saavutettu. Uralla halutaan edetä eri työpaikoissa eikä saman organisaation sisällä. (Joensuu 2006, 168.)

3.3 Organisaation eri työntekijäportaot

Turun sivistystoimialan organisaatorakenne on esitelty Turun kaupungin verkkosivulla organisaatiokaaviossa (Turun kaupunki 2013b). Sen perusteella toimialajohtaja on yhteyshenkilö kaikkien eri portaiden välissä. Alimmalla portaalla ovat eri koulutusalat ja ylimpänä kaupunginvaltuusto. Jotta tarinakirjasta muotoutuu mahdollisimman kattava, siihen on valittu mahdollisimman tasaisesti haastateltavia kaikilta eri tulosityksiköiltä.

Turun kaupungin sivistystoimialan tulosityksiköt ovat

- toimialan hallinto
- varhaiskasvatus
- perusopetus
- lukiokoulutus
- ammatillinen koulutus
- aikuiskoulutus
- ruotsinkielinen kasvatus- ja opetus (Turun kaupunki 2014).

Dimbleby ja Burton (1998, 130–133) esittävät koulun hierarkian eri lailla kuin Turun sivistystoimiala. Dimblebyn ja Burtonin mallin mukaan henkilöstö on toiseksi alimmalla tasolla – vain oppilaat ja opiskelijat ovat heidän alapuolellaan. Kaikissa eri oppiaineissa on oma johtohenkilönsä, joka tulee opettajien eli toiseksi alimman tason joukosta.

Vaikka sivistystoimialan tarinakirjaan on haastateltu työntekijöitä tasaisesti kaikilta eri tulosalueilta, on ylempien portaiden mielipide vain muutaman henkilön, toimialajohtajan, hallintosihteerin ja rehtorin, varassa. Dimblebyn ja Burtonin (1998, 131) mukaan rehtori on tärkein henkilö kuvaamaan alan asioita, sillä hänen kauttaan kulkee lähimmin sekä ylempien että alempien portaiden tieto. Toimialajohtaja on läheisessä yhteistyössä vain hallinnon kanssa.

Myös Engblom-Pekkanen (2013, 148–149) mukaan rehtori säätelee koulun ulkopuolisia asioita sekä niitä vastaanottaessa että kerrottaessa niistä eteenpäin. Rehtorit osallistuvat strategiseen johtamiseen, joka tuntuu koulun päivittäisessä työssä usein muodolliselta ja pakottavalta. Samalla on suojeltava oman koulun opettajia ikäviltä ulkopuolisilta asioilta. Oman koulun johtaminen on rehtoreiden mielestä irrallaan strategisesta työstä, josta ei kouluissa puhuta henkilökunnan kanssa.

3.4 Organisaation toiminnan arviointi

Kuusela (2007, 74–75) on tutkinut julkisen sektorin tuloksellisuutta ja arviointia. Hänen mukaansa tärkeintä julkisen sektorin tuloksellisuuden arvioinnissa on se, miten johtamisessa ja organisaatiossa piilevät voimat löydetään ja saadaan sen käyttöön. Organisaatiossa on aina sellaisia voimia, joista ei ole hyötyä, eli on tunnistettava tärkeät voimat. On saatava selville, miten hyödylliset voimat saadaan palvelemaan organisaation etua.

Oulasvirta (2007, 152) on selvittänyt, miten palvelun laatua voidaan arvioida moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Julkisen organisaation palvelun on oltava erityisesti yhteisölähtöistä eikä jokaista yksittäistä asiakasta huomioivaa. Hyvinvointialoilla voidaan kuitenkin antaa erityispalvelua myös yksittäisille asiakkaille. Julkisten organisaatioiden työntekijät toteuttavat laadulliset tavoitteensa hyvin omillaan, sillä päättävät tahot antavat vain väljät ehdot toiminnalle.

Päätöksentekijät määrittelevät julkisen organisaation palveluille vain sellaisia tavoitteita, jotka eivät kiinnosta palvelun käyttäjää. Palveluiden tuottaja päättää itse, miten palvelu tuotetaan. Moniportaisen organisaation ongelma on usein, että ylemmät organisaatiotasot alkavat etäännyä suorittavasta tasosta, eikä niillä ole tietoa palvelun käyttäjien asioista. (Oulasvirta 2007, 152–154.)

Suorittavan organisaatiotason, johon Turun sivistystoimialalla kuuluvat muun muassa opettajat ja lastenhoitajat, tärkeä tehtävä on arvioida, miten ylempi taso hoitaa oman työnsä. Alempi taso ei arvioi ylempää tasoa laatupalkintojen vaan yksittäisten suoritusten perusteella. Suorittavaa tasoa kiinnostaa erityisesti se, miten heidän on mahdollista suorittaa yksittäinen tehtävä. Julkisissa organisaatioissa ylempi taso arvioi useimmin alempia tasoja, vaikka palveluketjuajattelussa arvioinnin pitäisi mennä toisinpäin. (Oulasvirta 2007, 154–155.)

Opetustoimien yksi tärkeimmistä haasteista tällä hetkellä on se, miten ne reagoivat talouden epävarmuuteen. Talousvaikeudet vaikuttavat myös eniten opetustoimen strategiseen johtamiseen. Kuntien väestöissä tapahtuvat muutokset näkyvät tilaongelmina ja luokkien koossa. Opetustoimien johto joutuu nykyään

järjestelmään oppilaitosten määrää ja sijaintia uudelleen, mikä vaikuttaa myös opetuksen laatuun. (Engblom-Pekkala 2013, 145–147.)

4 SIVISTYSTOIMIALAN KIRJAN PROJEKTIKUVAUS

4.1 Alkusysäys

Turun kasvatus- ja opetustoimen palvelujohtaja Mika Helva oli lukenut mielenkiintoisen kirjan. Tarinoiden Voima (Aaltonen & Heikkilä 2003) esittää, miten tarinoiden avulla voi markkinoida yritystä tai suurta organisaatiota. Erityisesti tarinoita kannattaa käyttää muutostilanteissa, teoksessa vihjataan.

Kasvatus- ja opetustoimi oli vaihtamassa vuoden 2012 päätteeksi nimeään Turun sivistystoimialaksi. Organisaation rakenne uudistui: ruotsinkielisestä kasvatuksesta ja opetuksesta tuli oma tulosalueensa ja kasvatus- ja opetusvirastosta tuli toimialan yhteisen hallinnon tulosalue. Niin kävi paperilla, mutta käytännön muutoksista saa selkeämmän kuvan kyselemällä niistä työntekijöiltä.

Helva kysyi apua kirjaprojektiin entiseltä opiskelutoveriltaan, Kari Juhalalta, joka työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa ja hoitaa opiskelijoiden harjoitteluasioita. Juhala suositteli minua, koska tiesi osaamiseni Yrittäjyyden tie – vaivaloinen mutta ah niin palkitseva! -kirjasta (2013), johon Turun ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat kokosivat yrittäjätarinoita.

4.2 Suuntaviivojen suunnittelu

Pääsin jo varhaiseen suunnitteluvaiheeseen mukaan, sillä projektista oli valmiina vain ohut idea: tarinakirja sivistystoimialasta. Tarkoitus oli tehdä alan käytännön toimintaa tutuksi ja samalla kohottaa sivistystoimialan brändiä. Helva oli suunnitellut, että haastattelen henkilöstön jäseniä.

Oli mietittävä, miten kirjaan saadaan mahdollisimman kattava kuva henkilöstön jäsenistä. Päätimme valita sivistystoimialan tulosyksiköistä edustajia mahdollisimman tasaisesti. Lähetimme sähköpostia esimiesten kautta kaikille, jotta saisimme mukaan kiinnostuneimmat vapaaehtoiset.

Ensimmäinen viesti tavoitti kovin pienen osan siitä, mikä oli tavoitteemme. Kaksi vuorokautta sähköpostin lähettämisen jälkeen meillä oli runsaasti vapaaehtoisia ammatti-instituutista, mutta ei juurikaan muita. Seuraavien päivien kuluessa löytyi muutamia innokkaita muistakin tulosityksiköistä, paitsi varhaiskasvatuksesta. Oli kyseltävä osallistujia kouluista ja päiväkodeista erikseen. Innokkaita alkoi löytyä. Sisällysluettelosta (liite 1) näkee kaikki haastatellut ja heidän tehtävänsä.

Vaikka teki mieli jo rynnätä jututtamaan ihmisiä, piti jäädä vielä suunnittelemaan. Oli päätettävä kirjan suuntaviivat; löydettävä yhteisiä teemoja erityyppisten ihmisten henkilötarinoin. Tutustuin Helvan avustuksella Turun sivistystoimialan toimintaan ja yhteisiin arvoihin (Turun kaupunki, 2013a).

Arvojen perusteella muodostettiin kysymysrunko. Jokaisessa haastattelussa toistuivat seuraavat kysymykset:

- Miten kiinnostuit opetusalaista?
- Mitkä ovat mieleenpainuvimpia tapauksia, joita olet työssäsi kohdannut?
- Mikä on työssäsi hankalinta?
- Missä asioissa Turun sivistystoimiala on onnistunut?
- Missä asioissa Turun sivistystoimiala on epäonnistunut?
- Mikä alallasi on urasi aikana muuttunut?
- Mitkä tapahtumat tuntuvat elämäsi käännekohdilta?
- Missä ajattelet olevasi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua?

Jotkut haastateltavat vastasivat yllä oleviin kysymyksiin ilman, että otin niissä käsiteltäviä aiheita erikseen esille, mutta tärkeintä oli, että tietyt asiat tuli käsitellyä kaikkien kanssa jutellessa. Näin teksteihin sai helposti yhdenmukaisen rakenteen.

Selvitin ennen haastatteluita mahdollisimman paljon haastateltavien taustoista. Toiset olivat kertoneet jo sähköpostitse itsestään paljon ja toisista löytyi internetistä, esimerkiksi LinkedIn-sivuston profiilista, runsaasti informaatiota. Jotkut olivat myös kirjoittaneet paljon työssään tai vapaa-ajallaan, ja heidän tuotokseen löytyi netistä. Jos haastateltavasta löytyi vain hän informaatiota etukäteen,

oli haastattelutilanteessa oltava valppaana ja esitettävä erityisen paljon jatkokysymyksiä.

Etukäteisoletus oli, että kirjan rakenne, tekstin tyyli ja sisältöasiat hioutuvat projektin edetessä, ja niin kävikin. Helva löysi Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiimiakatemiaalaisten tarinoista kootun kirjan (Leppä 2012). Sen innoittamana myös sivistystoimialan tarinat päätettiin kirjoittaa minämuodossa, koska Leppä oli onnistunut samassa ratkaisussa.

Yksi oleellisimmista päätöksistä ennen tarinakirjaa oli se, että haastateltavat saavat kertoa sivistystoimialasta ja sen toiminnasta rehellisesti. Markkinoinnin kannalta ei ole aina helppo ratkaisu tuoda esille ikäviä asioita. Monet haastatelluista kertoivat hyvinkin kriittisesti alan eri käytännöistä, kuten huonoon sisäilmaan puuttumisesta ja palkkausjärjestelmistä. Avoimuus selkeyttää sivistystoimialan yhteisökuvaa, mikä on yksi tarinakirjan alkuperäisistä tavoitteista.

4.3 Pyöräily ympäri Turku

Haastatteluajoja alettiin sopia, ja Turun seutu alkoi tulla polkupyörän selässä tutuksi. Kaikki toimipisteet sijaitsivat kahdeksan kilometrin säteellä keskustasta. Olimme maininneet jo sähköposti-ilmoituksessa siitä, että saavun haastateltavien henkilöiden työpaikoille, jos se vain on mahdollista. Sopivia aikoja löytyi helposti: tarvittiin yleensä vain muutama sähköposti tai puhelu. Sivistystoimialan työntekijät olivat innokkaasti mukana projektissa.

Työntekijöiden työpaikoille matkaaminen osoittautui hyväksi päätökseksi siksi, että sain nopeasti käsityksen siitä, millainen haastateltavan arki todellisuudessa on. Työpisteiden koko, ympäristön viihtyisyys, lasten tai nuorten käyttäytyminen ja monet muut asiat vaihtelivat eri toimipisteissä reilusti. Tämä aktivoi esittämään haastateltaville lisää kysymyksiä näistä aiheista.

Haastateltavat myös rentoutuivat helposti tutussa ympäristössään. Heidän oli tarkoitus olla päähenkilöitä ja minun ikään kuin faktojen tallentaja. Tämä onnistui hyvin, kun tulin paikalle ulkopuolisena. Sulauduin lapsenkasvoillani massa-

jopa niin hyvin, että eräällä yläasteella minua yritettiin viedä pakollisella ulkoviikintunnilla ulos muiden oppilaiden kanssa.

Lyhyimmät haastattelutuokiot olivat ohi neljässäkymmenessä minuutissa, mutta taas muutaman puheliaminuttajan kanssa rupattelimme kolmatta tuntia. Vähemmän jutustelevalle henkilölle oli esitettävä tarkoin mietittyjä avoimia kysymyksiä jatkuvasti, kun taas puheliaminutille riitti muutama avainsana ja hienovarainen ohjailu, jotta suunnitellut asiat tulivat käsitellyksi.

Nauhuri oli ehdottoman tärkeä apuväline, jonka avulla pystyin keskittymään haastattelutilanteeseen sen sijaan, että olisin koko ajan kirjoittamassa kaikkea sanottua muistiin. Tiesin toki, että kaiken nauhoittaminen tarkoittaa sitä, että edessä on valtava urakka.

Tein kaikkiaan 23 haastattelua. Kahden haastateltavan luona kävin kahdesti ja yksi peruutti osallistumisensa, vaikka olin kirjoittanut hänestä kertovan tekstin jo valmiiksi.

4.4 Istahtaminen työpöydän ääreen

Haastatteluissa käyminen oli raskasta mutta monipuolisuudessaan mukavaa työtä. Edessä oli työläin ja pitkäkestoisin vaihe: haastattelunauhojen purkaminen. Kokeilin ensimmäisiä nauhoja litteroidessani, mikä on minulle nopein ja yksinkertaisin tapa koota teksti. Ensimmäiseksi yritin jättää turhat asiat pois jo ensi kuulemalta ja kirjoittaa muistiin vain oleelliset. Huomasin kuitenkin, että jouduin palaamaan vanhoihin kohtiin uudestaan, koska välillä niistä löytyi esimerkiksi käyttökelpoisia lausahduksia. Sopivin tapa oli kirjoittaa kaikki nauhurin puhe yleiskielellä. Jätin pois vain toistot ja täytesanat.

En arvannut etukäteen, kuinka suuri vaikutus haastateltavan puhenopeudella, lauserakenteilla tai juttujen asiasisällöillä voi olla tekstin litteroimiseen. Purin haastatteluita nopeimmillaan yhden parissa tunnissa, kun työ kesti hitaimmillaan lähes normaalin työpäivän verran. Työ oli helppoa mutta yksitoikkoista.

Kun tekstit olivat kirjoitettuna, niistä oli saatava aikaan tarinoita. Haastatteluissa useimmin toistuneet aiheet olivat apuna tekstien rakennetta mietittäessä. Henkilötarinat olivat silti niin yksilöllisiä, että samalla kaavalla ei ollut aina mahdollista edetä. Tämä oli koko prosessin luovim vaihe, mutta miettimiseen ja jokaisen tekstin suunnitteluun ei voinut kuitenkaan käyttää kovin paljoa aikaa. Luovastakin työstä oli tehtävä rutiininomaista.

Aluksi oli tarkoitus jättää teksteihin puhekieltä, sillä murre sanat ja hauskat lausahdukset tuovat tekstiin elävyyttä. Kirjoitin ensimmäiset tarinat puhekielisiksi, mutta huomasin pian ongelmia. Tekstien oli tarkoitus olla myös rakenteeltaan ja tyyliään keskenään yhteneväisiä. Yllättävän monet haastateltavista puhuivat hyvin tarkkaa yleiskieltä, minkä takia puhekieliset tekstit näyttivät niiden rinnalla kömpelöiltä. Oli kirjoitettava ensimmäiset tekstit uudestaan.

Tiesin, että kirjoitustyö vie paljon aikaa, mutta en silti ehtinyt hoitaa sitä tavoiteajassa. Tekstien oli tarkoitus olla valmiina toukokuun 2012 lopussa, mutta kun toukokuu loppui, olin ehtinyt lähettää vasta osan ensimmäisistä tekstiversioista haastateltaville, joiden tehtävänä oli tarkastaa niistä mahdolliset asiavirheet.

Kiireen takia minun oli lähetettävä tekstit ilman ensimmäistäkään tarkastuslukua – siis hyvin täynnä kirjoitusvirheitä. Elettiiin kesäkuuta, ja olin saanut jo harjoitteluni suoritettua, eli jäljelle jäävä työ oli ylimääräistä. Halusin tästä huolimatta hoitaa projektin kunnialla loppuun.

4.5 Projektin viimeistely

Seuraavaksi haastateltavien oli aika kaivaa niin sanotut punakynänsä esille ja tarkastaa tekstit. Arvasin, että tekstejäni tullaan korjaamaan paljon, koska tekstien minämuoto tekee niistä hyvin henkilökohtaisia. Tarinat vaikuttivat yksikön ensimmäisen persoonan takia siltä, että haastateltava olisi itse sen kirjoittanut. Muutama haastateltavista oli minämuodon takia sitä mieltä, etten ollut tehnyt oikeastaan mitään muuta kuin kirjoittanut haastattelun suoraan ylös, mikä tuntui loukkaavalta.

Yritin korostaa sähköpostiviesteissä, joihin liitin ensimmäisen tekstiversiön, että tulen korjaamaan tekstin sanajärjestyksiä, kielivirheitä ja tyyliä myöhemmin. Heidän on tarkoitus puuttua vain asiavirheisiin. Silti monet puuttuivat hanakasti kielioppivirheisiin ja lähtivät korjaamaan niitä. Joistakin korjauksista oli apua, mutta useilla haastateltavilla oli puutteita tai vanhoja sääntöjä kieliopissaan, minkä takia jouduin korjaamaan uudestaan heidän korjaamiaan tekstejä, vaikka olin kirjoittanut alun perin oikein.

Jouduin käymään kahden haastateltavan luona kahdesti. Toinen oli sairaana ensimmäisellä käyntikerrallani. Sain kasaan tyydyttävästi materiaalia jo silloin, mutta olin tyytyväinen, kun hän ilmoitti myöhemmin, että haluaisi kertoa elämästään lisää. Yksi opettaja oli tyytymätön tekstiversioon, jonka olin aluksi kirjoittanut hänen haastattelustaan. Hän ei ollut ymmärtänyt, että teksti kirjoitetaan ensimmäisessä persoonamuodossa ja oli sitä mieltä, että ratkaisu teki tarinasta hyvin henkilökohtaisen. Valmistauduttuaan kertomaan elämästään oikeassa sanamuodossa, saimme hoidettua homman toisella kerralla hyvin.

En saanut lainkaan ulkopuolisten apua tekstien tarkistamiseen, vaikka se olisi tärkeää näin suuressa kirjoitusurakassa. Omia virheitä ei löydä helposti, jos on kirjoittanut paljon. Helva korjasi muutamia virheitä, mutta hänkään ei lukenut tekstejä kattavasti läpi.

Kävin koko prosessin ajan tasaisin väliajoin juttelemassa työn etenemisestä Helvan kanssa. Hän seurasi edistymistäni, kannusti tarpeen tullen ja neuvoi, miten kannattaa jatkaa hankalista tilanteista eteenpäin. En saanut Turun kaupungilta tarkkoja deadlineja, eikä ohjaajanikaan esittänyt minkäänlaisia tarkkoja vaatimuksia projektin valmistumisesta.

Kun olin saanut haastatelluilta hyväksynnän tekstin julkaisuun, hioin vielä tarinat kuntoon. Vielä oli korjattava kirjoitusvirheet, lauserakenteet ja asiasisältö kuntoon sekä muokattava tarinoista entistä kiinnostavampia. Teksteistä oli myös saatava kieliasuiltaan, otsikoiltaan ja ingresseiltään yhtenäisiä.

Projekti oli jo kestänyt suunniteltua pidempään, minkä takia projektin ulkopuoliset työt häiritsivät etenemistä. Pidin kesällä pari kuukautta taukoa, jonka jälkeen viimeistelin loput tekstit.

Osa haastatelluista ei ollut ehtinyt kevään tai syksyn aikana vielä tarkastaa tekstejään, ja jouduin lähettämään muistutusviestejä. Yhden henkilön kanssa jouduin lähettämään tekstiä edestakaisin useaan kertaan, sillä hän ei ollut tyytyväinen tekstin tyyliin ja kieliasuun. Hän lähetti minulle korjauksensa, joista hyväksyin osan ja vaihdoin osan takaisin kirjakieliseen muotoon.

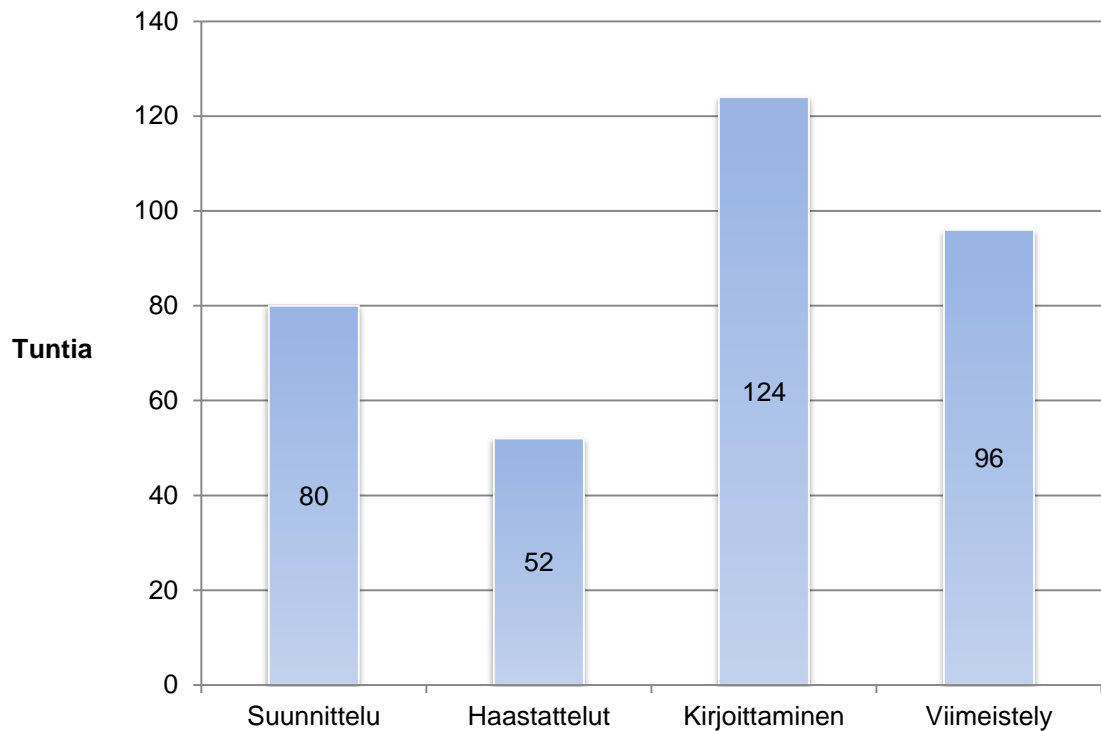
Syksyllä 2013 hoidettiin myös kirjan kuvaus. Sain idean, että kuvaamisen voisivat hoitaa turkulaiset opiskelijat tai oppilaat, jotka ovat kuvaamisesta kiinnostuneita. Saimme Turun Lyseon lukion kuvataiteen opiskelijat hoitamaan kuvaamisen ja kuvien suunnittelun. Ryhmälle lähetettiin valmiit tekstit, joiden perusteella opiskelijat keksivät kuvaideoita. Näin kuviin saatiin taltioitua kirjan tunnelmaa.

Viimeisenä tehtävänä oli kirjoittaa kirjaan takakansiteksti sekä laatia lopullinen nimi ja alkusanat. Näihin tehtäviin jäi aikaa kovin vähän, koska huomasimme niiden puuttuvan vasta päivää ennen kuin kirja oli menossa taittoon. Kirjoitin illalla vaadittavat tekstit, ja Helva keksi nimen. Kirja julkaistiin pari viikkoa myöhemmin.

4.6 Työvaiheiden kestot

Tein projektin aikana työn etenemisestä päiväkirjaa, johon kirjoitin kuhunkin tehtävään käyttämäni työtunnit. Käytin kirjan tekemiseen kaikkiaan 352 tuntia.

Kuviosta 2 nähdään, miten eri vaiheet veivät aikaa suhteessa toisiinsa.



Kuvio 2. Tarinakirjaan käytetty aika.

Suunnitteluvaiheeseen kuului lähdekirjojen lukeminen, Turun sivistystoimialan toimintaan tutustuminen, omatoiminen suunnittelu sekä palaverit palvelujohtajan kanssa. Haastattelutunteihin on laskettu mukaan haastatteluihin valmistautuminen, eli kysymysten laadinta ja henkilöiden taustatietojen haku.

Kirjoitusvaiheeseen kuului tekstien litterointi ja ensimmäisten versioiden kirjoittaminen. Viimeistelyyn olen laskenut tekstien tarkistamisen ja korjaamisen sekä esimerkiksi takakansitekstin kirjoittamisen. Myös yhteydenpito haastateltuihin on laskettu viimeistelyvaiheeseen.

Kirjoitusvaihe vei eniten aikaa, 124 tuntia. Haastatteluihin ja kysymysten laatimiseen meni 52 tuntia, eli niiden hoitaminen oli muihin vaiheisiin verrattuna nopein tehtävä.

5 HAASTATELTUJEN MIELIPITEET KIRJAPROJEKTISTA

Sähköpostikysely (liite 2) lähetettiin kaikille 20 henkilölle, joiden henkilötarina löytyy kirjasta, ja vastauksia saatiin kahdeksan. Vastausprosentti on siis 40 %. Kyselyyn vastanneet ovat kyselyyn vastatessaan lukeneet kirjasta vain omat henkilötarinansa. Jotkut eivät olleet nähneet vielä oman tekstinsä edes valmista versiota.

Kirjaprojektin ja opinnäytetyön julkaisun välille jäi vähän aikaa, ja opettajat olivat vuoden lopussa kiireisiä, minkä takia vastausmäärän vähäisyys arvattiin jo ennalta. Se oli yksi syy, jonka takia kyselyyn asetettiin avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja voi kertoa vapaasti mielipiteistään. Suljettujen kysymysten perusteella vastauksista ei olisi voinut tehdä yhtä hyviä johtopäätöksiä.

Kyselyssä selvitettiin avoimin kysymyksin, mitä mieltä kirjaprojektissa haastatellut olivat tekijän suorituksista ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Kyselyssä kysyttiin mielipiteitä projektin kaikista eri vaiheista, suhtautumisesta tekstien näkyvyyteen ja projektin jälkeisistä mielikuvista.

Tarinakirjan tavoitteet olivat organisaation toiminnan selkeyttäminen ja brändin kohottaminen. Tavoitteiden toteutumista ei yritetty selvittää kyselyssä, koska näiden tavoitteiden oletetaan näkyvän onnistuessaan vasta selvästi myöhemmin tulevaisuudessa.

Kommunikointitilanteet haastatteluissa ja sähköpostitse vaihtelivat eri henkilöiden kanssa suuresti. Kyselyn tuloksissa annetaan sen takia suuri painoarvo yksittäisille mielipiteille, joista osa esitetään suorina lainauksina.

5.1 Idea

Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät kirjaideaa kiinnostavana. Heidän mielestään erityisen hyvää oli se, että erilaisille henkilöille ja tehtäville annetaan näkyvyyttä.

Yksi kyselyyn vastannut oli tyytyväinen siitä, että projektissa huomioitiin myös ruotsinkielinen opetus.

Yksi vastaaja korosti sitä, että kirja on hyvä keino saada koulumaailma näkyviin.

”Sivistystoimialan työntekijät voidaan mieltää omanlaisikseen, joten oli hauska idea kertoa heistä hieman enemmän.”

5.2 Valmistelu

Kyselyssä selvitettiin, kuinka hyvät mahdollisuudet haastateltavilla oli valmistautua haastatteluun, eli kuinka paljon he saivat tietää etukäteen aiheista, joita oli tarkoitus käsitellä.

Kyselyyn vastanneet eivät saaneet mielestään kovin paljoa etukäteistietoa kysymyksistä. Vain yksi vastannut kertoi saaneensa hyvin tietoa kysymyksistä. Muut kertoivat saaneensa tietoa joko vähän tai sitten eivät lainkaan.

”Ohjeena oli kertoa tietoa työstä ja itsestä. Laaja-alaista.”

Toisaalta moni kertoi, että etukäteistietoa ei edes tarvinnut enempää ja heitä oli valmisteltu haastatteluun vähän, mutta riittävästi.

”En tiennyt mitään kysymyksistä etukäteen, mutta huomasin nopeasti, että haastattelija oli valmistautunut hyvin.”

5.3 Haastattelut

Lähes kaikilla vastanneilla oli vain positiivisia kokemuksia haastattelutilanteesta, jota luonnehdittiin erityisesti mukavaksi ja rennoksi. Kaksi vastanneista piti imaritelevana sitä, että he saivat kertoa itsestään ja heidän kokemuksensa kiinnostivat muita. Yksi vastaajista piti haastattelutilannetta liian laaja-alaisena.

”Olen siinä määrin puhelias, että haastattelija ei paljoa kerennyt kyselemään kun avasin sanaisen arkkuni! Voi siis olla, että haastattelija olisi halunnut ohjata kyselyllä minua enemmän kuin hänellä oli mahdollista!”

5.4 Tekstin asiasisältö

Tekstin asiasisällön laatu jakoi kyselyyn vastanneiden mielipiteitä. Osan mielestä teksti vastasi hyvin tarkasti haastattelussa sanottua ja siinä oli nostettu oleelliset asiat esille. Vastaajista kolme kehui sitä, että heidän tekstistään löytyi selvästi heidän oma persoonansa.

Yksi vastaajista oli eri mieltä. Hän piti tekstin sävyä kevyehkönä:

”En oikein pitänyt siitä [tekstin asiasisällöstä], asiasisältöjä oli painotettu väärällä tavalla. Mitättömiä kohtia oli nostettu esiin, mutta tärkeät asiat jäivät välillä jalkoihin.”

Kirjan on tarkoitus olla rehellinen kuvaus Turun sivistystoimialasta, minkä takia kyselyssä kysyttiin, oliko tekstin sävy liian negatiivinen. Kukaan vastaajista ei pitänyt tekstiä liian negatiivisena, vaan sävy oli heidän mielestään joko sopiva tai liiankin positiivinen.

”Mielestäni tekstin positiivisuus oli kohtalaisen realistinen elämän todellisuuteen nähden.”

”Luultavasti haastattelutilanteessa tuli elämäni kokonaisuudesta riittävästi asiaa, vaikkakin se painottui työelämähistoriaan. Olisihan minulla tosi paljon erilaisia kummallisia tarinoita työvuosikymmenten varrelta, mutta siitä tulisi jo pieni kirjanen eikä vain osa tätä kirjaa.”

Yksi vastanneista myönsi puhuvansa aiheesta kuin aiheesta valtavasti ja kehui tekijän poimineen haastattelusta tekstiin oleelliset asiat.

5.5 Tekstin kieliasu

Tekstien kieliasua arvioidessaan vastaajat kiinnittivät erityisen paljon huomiota puhekielen käyttöön. Kirjan lopulliseen versioon ei jäänyt puhekieltä, vaikka alun perin tekstiin oli tarkoitus jättää puhekielisiä ilmaisuja. Kaikki kyselyyn vastanneet eivät edes nähneet valmista versiota ennen vastaamistaan, vaan he olivat nähneet vain alkuperäisen tarkistamattoman version.

Tekstin kieli sai kiitosta, sillä yksi vastaaja kehui sitä työstetyksi ja huolelliseksi sekä toinen puhekieltä luonnikkaaksi. Tämä arvioi siis versiota, joka ei päätynt

kirjaan. Useampi vastaaja kertoi kuitenkin joutuneensa korjaamaan monia kielipillisiä asioita.

”Kieliasun tarkoituksena oli varmasti kertoa puhekielellä ja lupsakasti tarina, mutta itselleni alkuperäisessä tekstissä käytetty kieliasu oli vieras enkä tuntenut sitä omakseni. Siksi esitinkin melko paljon korjauksia tekstiini. Teksti ei tuntunut minun kertomaltani ja siitä syystä en halunnut sitä sellaisenaan julkaistavaksi.”

5.6 Työmäärä

Kyselyssä kysyttiin, pitävätkö haastatellut kirjaprosessiin käyttämäänsä työmäärää sopivana. Suurimman osan mielestä työmäärä oli aivan sopiva. Yksi piti työtään piristävänä poikkeuksena rutiineista.

Vastaajista kaksi kertoi, että tekstin tarkastamiseen meni liikaa aikaa.

”Tekstin editointiin meni jonkin verran aikaa, mutta syynä oma halu kertoa tarina itselle ominaisella kielityylillä.”

5.7 Suhtautuminen julkisuuteen

Kirja julkaistiin sekä paperisena että nettiversiona, minkä takia se on periaatteessa kenen tahansa luettavissa. Siksi kyselyssä selvitettiin, miten haastatellut ajattelevat muiden suhtautuvan tarinaan. Kyselyssä kävi ilmi, että vastaajat olisivat halunneet tietää tarkemmin kirjan jakelusta.

”Se, miten laajalle tämän kirjan sisältö leviää, tulee aikanaan varmaa vaikuttamaan palautteiden määrään. Luulisin, että palaute tulee olemaan lähinnä positiivista, koska kaikkein kirpeimmät kommenttini jäivät pois tästä kirjoituksesta.”

Muut eivät lähteneet veikkaamaan ulkopuolisten kommentteja yhtä tarkkaan, mutta vastaajat olivat arvioissaan varovaisen positiivisia. Yksi vastaaja kertoi korjanneensa tekstiä tarkkaan juuri siksi, koska hän miettii muiden työkumppaneidensa suhtautumista tarinaansa.

5.8 Mielikuvat

Vastaajia pyydettiin pohtimaan yleisiä mielikuviaan projektista. Mielikuvat olivat lähes poikkeuksetta myönteisiä. Moni vastaaja kertoi odottavansa mielenkiinnolla lopputulosta ja kertoi, että jo olevat mielikuvat sivistystoimialasta vahvistuvat.

”Koko projekti kai antaa läpileikkauksen Turun koulumaailmasta, ja uskon sen voivan kiinnostaa laajemminkin.”

”Luen mielelläni mitä muista on kirjoitettu ja laajennan tietouttani sivistystoimialan ihmisistä.”

Yksi vastaaja olisi toivonut tiiviimpää aikataulua mutta lisäsi mielipiteensä perään, että ymmärtää projektin toteuttaneen opiskelijan olevan kiireinen muidenkin tehtävien parissa. Hän kertoi myös oppineensa projektin myötä paljon uusia asioita.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi markkinoinnissa kannattaa käyttää tarinoita, millaisia tarinoita suuren organisaation on hyvä rakentaa ja miten toteutetaan organisaation markkinointiin sopiva tarina. Työssä käsitellään Turun sivistystoimialan tarinakirjaprojektia ja pohditaan, miten sen tekeminen onnistui sekä mitä olisi voitu tehdä teorian, tekijän omien kokemusten sekä muiden kirjaprojektissa mukana olleiden mielestä toisin.

Tarinoita voi käyttää sekä sisäiseen että ulkoiseen markkinointiin, mutta tässä työssä keskitytään erityisesti organisaation sisäiseen tarinankerrontaan. Turun sivistystoimialan tarinakirja julkaistiin 100 kappaleen painoksena ja erikseen verkkojulkaisuna. Ne päätyvät pääasiassa organisaation henkilöstölle ja sidosryhmille.

Tarinajulkaisu on kertomus ylemmille portaille siitä, mitä alemmilla tasoilla on tapahtunut ja mitä alempien tasojen edustajat ajattelevat. Organisaation sisällä kytee aina hiljaista tai sanatonta tietoa, josta johtohenkilöt tai suurin osa muistakaan työntekijöistä ei tule kuulemaan, jos hiljaista tietoa ei etsitä suunnitelmallisesti.

Tarinoiden käytöstä on hyötyä etenkin organisaation muutostilanteissa, joissa henkilöstön tunteet ja mielipiteet ovat erityisen vahvoja. Muutoksissa eteen ilmestyy uudenlaisia ongelmia, joita ei aina voi ratkoa vanhoilla malleilla. On etsittävä ratkaisukeinoja ja mielipiteitä uusin keinoin. Tunteiden ja kokemusten kokoaminen tarinajulkaisuksi luo organisaatioon yhtenäisyyttä, ja henkilöstön jäsenet tuntevat olevansa arvokkaita saadessaan äänensä kuuluviin.

Henkilöstölle tarinajulkaisu toimii apuna organisaation toiminnan ja tavoitekuvan ymmärtämiseen. Organisaation tavoitteet on usein ilmaistu väljästi yhteisillä arvoilla, jotka eivät välttämättä kosketa millään lailla henkilöstöä heidän päivittäisessä työssään. Työntekijöiden omat arvot poikkeavat nykyisin hyvin paljon organisaation yhteisistä arvoista. Rehelliset tosikertomukset arjen tapahtumista

helpottavat yhteistä toiminnan ymmärtämistä ja työkavereiden erilaisia tapoja aivan eri lailla kuin ylimalkaiset tavoitteet.

Sivistystoimialan kirjaan oli tarkoitus saada mahdollisimman kattava kuvaus Turun sivistystoimialan eri tehtävistä ja työntekijöistä. Haastateltaviksi kerättiin eri tulosyksiköiltä suurin piirtein yhtä paljon työntekijöitä. Jos sivistystoimialan toimintaa haluttaisiin kuvata mahdollisimman kattavasti, mukana olisi myös op-
pilaiden, näiden huoltajien, turkulaisten päättäjien sekä valtakunnallisten päättä-
jien haastatteluita.

Sivistystoimialan organisaatiokaavion perusteella toimialajohtajan ajateltiin ole-
van henkilö, joka on yhteydessä kaikkiin eri työntekijäportaisiin ja joka tietää
alan asioista eniten. Tärkein yhteyshenkilö koulun hierarkiassa on kuitenkin reh-
tori, joka tasapainottelee oman koulunsa asioiden ja strategisten päätösten välil-
lä. Hallinnon edustajat eivät tee yhtä läheistä yhteistyötä palvelun käyttäjien
kanssa kuin rehtorit. Tositarinoita rakennettaessa on siis tärkeää kuunnella reh-
toreiden mielipiteitä.

6.1 Suunnittelu

Tarinakirjaprojektin tekijän on tehtävä itselleen, projektissa mukana oleville ja
lukijoille selväksi se, kenelle kirja tehdään, sillä sivistystoimialan kirjan kaltai-
sessa projektissa vastakkain on kirjantekoon osallistuvien, turkulaisten päättäji-
en ja lukijoiden mielipide. Haastateltavat eivät halua markkinoida, vaan he vaa-
tivat rehellisyyttä, mikä kävi ilmi sekä osallistuneiden ensimmäisissä komment-
teissa että opinnäytetyön kyselyssä. Hallinto ja johtajat haluavat tuotoksesta
mahdollisimman positiivisen, ja lukijat kiinnostuvat tunteisiin vetoavista tarinois-
ta.

Sivistystoimialan tarinakirjan on kirjoittanut ja sitä varten ihmisiä on haastatellut
vain yksi henkilö, mutta prosessissa on otettava huomioon monia muitakin ihmi-
siä. Heidän kaikkien kädenjälkensä näkyy lopputuloksessa, minkä takia tavoit-
teet on asetettava selkeästi ja niistä on kerrottava kaikille. Ensimmäisessä säh-

köposti-ilmoituksessa onnistuttiin, sillä projektiin mukaan lähteneet olivat kaikki innoissaan ja ymmärsivät nopeasti kirjan luonteen.

Ennen kuin käydään työhön, on oltava tarkka suunnitelma prosessin ajankäytöstä. Työn valmistumispäivä ja välivaiheiden kestot on suunniteltava mahdollisimman tarkasti. Roolit on jaettava selkeästi.

Sisällöllisiä asioita suunniteltaessa on tunnistettava organisaation yhteiset tekijät. Helppo keino on etsiä organisaation yhteiset arvot, jotka ovat usein julkisesti esillä. Arvot ovat usein organisaation yhteisiä tavoitteita, varsinkin julkisella palvelualalla. Ne ohjaavat työntekijöiden päivittäisiä rutiineita samaan suuntaan, vaikka työtehtävät olisivat hyvin erilaisia.

On kuitenkin huomattava, että työntekijän henkilökohtaiset arvot ja työn laatua määrittävät tekijät ovat usein erilaisia kuin työnantajan esittämät yleiset arvot. Työntekijät arvostavat nykyisin itsenäisyyttä, työilmapiirin rentoutta ja onnistumisen elämyksiä. He eivät usko työsuhteidensa olevan pitkäikäisiä sekä haluavat pitää työn ja siviilielämän erillään. Näitä työntekijöiden yleisiä ajatuksia kannattaa käsitellä haastatteluissa. Myös Turun sivistystoimialan pitivät itsenäisyyttä, ilmapiirin rentoutta ja onnistumisia tärkeinä.

Sivistystoimialan tarinakirjan henkilöt työskentelevät kaikki samalla alalla, vaikkakin erilaisissa tehtävissä, ja he asuvat sekä käyvät töissä Turun alueella. Haastatteluissa puhe kääntyi usein organisaatiosta paikallisiin asioihin, jotka vaikuttivat olevan haastateltaville läheisempiä.

6.2 Haastattelut

Sivistystoimialan kirjaan haastatellut antoivat sähköpostiviesteissään ja opinäytetyön kyselyssä lähes poikkeuksetta hyvää palautetta haastattelutilanteesta. Yksi kyselyyn vastannut piti haastattelua liian laaja-alaisena. Muut viihtyivät ja useat olivat imarreltuja siitä, että heidän mielipiteensä ja kokemuksensa kiinnostivat muita. Haastattelijat kokivat siis olleensa päähenkilöitä, mikä oli tavoitteenkin.

Vaikka nopeasti haastattelutilanteessa jatkokysymyksiä keksivä henkilö pärjää jutustelussa hyvin, on etukäteistyö ennen haastattelua tärkeää. Mitä enemmän tietoa haastateltavista oli kaivettu etukäteen, sitä helpompi oli johdatella haastattelua haluttuun suuntaan. Moni Sivistystoimialan kirjaan haastatelluista antoi kiitosta siitä, että heistä tiedettiin jo etukäteen paljon, minkä ansiosta koko elämäntarinaa ei tarvinnut kertoa alusta asti. Monet tärkeimmätkin hetket elämässä muistaa vasta silloin, kun joku toinen osaa ottaa ne puheeksi.

Siitä, että haastattelukokemusta on jo vanhastaan, oli paljon etua haastattelutilanteissa. Haastateltavat olivat hyvin erilaisia persoonia, mikä on tavallista suuressa ryhmässä. Suupaltin ohjaamisessa avainsanojen avulla tarvitaan aivan erilaista lähestymistapaa kuin hiljaisen tai jännittyneen haastateltavan kanssa. Haastattelutekniikoita kannattaa opiskella etukäteen, etenkin jos haastattelutilanne on vielä vieras.

Avainasioita haastattelussa ovat avoimen, luotettavan ja positiivisen ilmapiirin luominen. On vaikutettava aidosti aiheesta kiinnostuneelta. Taustatyöt on tehtävä huolella, sillä ikinä ei voi luottaa siihen, että pääsee juttelemaan henkilön kanssa uudestaan. Kannattaa aloittaa lyhyistä ja helpoista kysymyksistä, joiden jälkeen on helpompi siirtyä syvällisempiin aiheisiin.

6.3 Kirjoittaminen

Nauhalla oli kaikkiaan selvästi yli kaksikymmentä tuntia puhetta, joka oli litteroitava tekstiksi. Jos kirjoittaa hitaasti, kannattaa antaa jonkun nopeamman hoitaa tehtävän. On hyvä laskea jo ensimmäisten tekstien jälkeen kalenterin avulla, koska kirjoitusvaiheen on tarkoitus olla valmis. Kirjoitusvaihe kesti kaikkiaan 124 tuntia. Kirjoitusvaihe arvioitiin etukäteen lyhytkestoisemmaksi.

Vaikka kirjoittaminen on nopeatahtista, tekstistä on saatava mielikuvituksellista ja selkeää. Julkaisuun on kirjoitettava asioista, jotka kiinnostavat ja koskettavat lukijoita. On säännösteltävä informaation määrää, sillä lukija turtuu liiasta tietotulvasta ja toisaalta vaatii riittävästi kuvailevia yksityiskohtia. Teksti on ymmär-

rettävää ja havainnollista, kun se kuvailee mahdollisimman tarkasti ihmisen aistihavaintoja.

Sivistystoimialan tarinakirja käsittelee niitä asioita, joita jo ensimmäisillä tapausmiskerroilla siinä suunniteltiin olevan. Henkilötarinat ovat rehellisiä, sillä kirjoittaja ja haastateltava ovat ainoita, jotka ovat poistaneet sieltä asiasisältöjä. Organisaation johto on tarkastanut tekstit, mutta mitään ei ole sensuroitu. Haastatellut ovat mielestään päässeet kertomaan kaikesta suoraan, ja he tunnistavat tekstistä oman persoonansa.

Kun aikataulu venyi hieman, tekstien ensimmäiset versiot oli lähetettävä nopeasti haastatelluille luettavaksi. Mahdolliset asiavirheet oli korjattava kiireesti, sillä kevät oli lopuillaan, eikä tarkistusta voinut jättää hoidettavaksi kesälomien jälkeen. Haastatellut saivat väärän kuvan tekstin lopullisesta muodosta, koska teksteissä oli oikolukemisen puutteen takia vielä paljon virheitä.

Kirjaan kirjoitettu henkilötarina on hyvin henkilökohtainen jokaiselle haastatellulle, ja on selvää, että he haluavat varmistaa itseään tyydyttävän kieliasun. Vaikka kieli- ja tyylivirheet luvattiin korjata myöhemmin, haastatellut halusivat varmistaa oman tekstinsä laadun. Sen takia tarkastusvaiheesta tuli pitkäkestoinen. Viimeistelyvaiheeseen kului 96 tuntia työtä.

Tekstin tyyli ja kieliasu jakoi mielipiteitä. Osa projektissa mukana olleista pitää tekstiä erinomaisena, mutta toiset ovat olleet tyytymättömiä. Yksi ulkopuolinen oikolukija olisi saanut julkaisusta vielä ytimekkäämmän ja etenkin projektin viimeistelystä nopeamman.

Ulkopuolisten avun tärkeyden näkee helposti kuvista, jotka onnistuivat melko vähäisellä työmäärällä loistavasti, kun kaikkea ei jätetty yhden henkilön tehtäväksi. Kuvat olivat lopputuloksen kannalta tärkeitä, sillä kirjaa on niiden avulla huomattavasti mukavampaa lukea. Turun lyseon lukion opiskelijat saivat kuvattua juuri sellaisia kuvia, joita oli suunniteltukin: niissä käsitellään elävästi kirjassa kerrottuja tilanteita.

6.4 Tarinamarkkinointi tulevaisuudessa

Suuren organisaation toiminnan arviointi on vaikeaa, eikä siihen ole olemassa yhtä tai muutamaa oikeaa keinoa. Henkilöstö haluaa tarjota palvelun käyttäjille mahdollisimman hyvää ja monipuolista palvelua, ja samaan aikaan organisaation johto taistelee etenkin tällä hetkellä talousongelmien tuomien haasteiden kanssa. On saatava nämä ristiriitaiset tahot ymmärtämään toisiaan paremmin.

Organisaatiot käyttävät tarinoita paljon ja monipuolisesti, mutta moniääninen ja eri tehtävissä työskenteleviä suorasanaisesti huomioiva lähestymistapa on vielä vähän käytetty strategia. Turun kaupungin tarinakirjaprojektissa dialogi käytiin aina kahden henkilön, haastateltavan ja haastattelijan, välillä. Keskustelu vei mielipiteitä eteenpäin, mutta dialogista voisi tehdä tehokkaampaa.

Seuraava askel olisi lisätä dialogia niin, että organisaation jäsenet keskustelevat keskenään, ja julkaisun päättyisi myös dialogin johtopäätöksiä. Tarinajulkaisun suorasanaiset mielipiteet tulevat varmasti herättämään keskustelua sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Organisaation johto hyötyisi tämän dialogin tuloksista vielä enemmän kuin jo esitetyistä yksittäisistä mielipiteistä.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Alasilta, A. 2000. Näin kirjoitat tehokkaasti. Helsinki: Infoviestintä.

Boje, D. 2008. Storytelling organisations. New Delhi: Sage.

Dimbleby, R & Burton, G. 1998. More than words. An introduction to communication. 3., uudistettu painos. London & New York: Routledge.

Engblom-Pelkkala, K. 2013. Strateginen johtaminen kuntien opetustoimessa. Tutkimus. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hertzen, P.; Melgin, E. & Åberg, L. (toim.) 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava.

Hillilä, M. & Räihä, P. (toim.) 2008. Samalta viivalta 2. Kasvatusalan valintayhteistyöhankkeen (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto 2008. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jensen, R. 1999. The dream society. How the coming shift from information to imagination will transform your business. United States: McGraw-Hill.

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja post-moderni näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta.

Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Opas työssä kirjoittaville. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Jyväskylä: WSOYpro.

Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Helsinki: Finn Lectura.

Kuusela, P. 2007. Julkisen sektorin modernisaation, tuloksellisuus ja arviointi. Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Leino, S.; Juhala, K. & Kasi, E. (toim.) 2013. Yrittäjyyden tie. Vaivalloinen mutta ah niin palkitseva! Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Leppä, H. (toim.) 2012. Innovate or die. Tiimiakatemiaalaisten yrittäjyystarinoita. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvonn mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Raekallio, P. & Helva, M. (toim.) 2013. Kansankynttilöiden hehkussa. 20 tarinaa Turun sivistystoimialalta. Turku: Turun kaupunki/Sivistystoimiala.

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisan kehittämssäätiö.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Turun kaupunki 2013a, Sivistystoimiala, Arvot ja strategia 2013. Viitattu 30.11.2013

<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=260825&nodeid=18131>.

Turun kaupunki 2013b, Sivistystoimiala, Sivistystoimialan organisaatiokaavio. Viitattu 30.11.2013 <http://www.turku.fi/Public/Default.aspx?contentid=406475>.

Turun kaupunki 2014, Sivistystoimiala, Yhteystiedot ja toimialat. Viitattu 15.01.2014 <http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=232059>

Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijälle. Tehoa teksteihin. Opas tiedottavaan kirjoittamiseen. Tampere: Infor.

Vakkuri, K. 2006. Sinä kirjoitat kirjan. Luovan kirjoittamisen opas. Helsinki: BSV.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.
Jyväskylä: Gummerus.

Liite 1. Tarinakirjan sisällysluettelo

Sivistystoimialan tarinat, Mika Helva

Alkusanat, Pietari Raekallio

Perhepäivähoitajat ovat tulleet maailmankartalle: Paula Järvinen

Lastenhoitajaksi vanhemmalla iällä: Helena Korpi

Esikoulun opettajan tavoite on elää enemmän itselleen: Mia Valkamo

Kovia kokeneen koulunkäyntiavustajan on helppo eläytyä murheisiin: Anne Jokila

Opettaja haluaa lasten osallistuvan demokratiaan: Merja Tiusanen

Musiikinopettaja ei suosittele muusikon uraa: Tomi Norha

Rehtori on nähnyt ruotsin kielen opetuksen muutokset: Bertel Wahlström

Lukio-opettaja ei juokse opiskelijoiden perässä: Hannu Tuominen

Teatterialan koulutus ei ole mikään tähtitehdas: Marja Kangas

E-Math-hanke muokkaa matematiikan opiskelua uuteen uskoon: Tero Kesäläinen

Rakennusala ei opeteta enää maalaispojille: Seppo Mettälä

Hoitotyötä ei voi opettaa teeskennellen: Kaarina Kero

Sähköalan lehtoriksi epätavanomaista reittiä pitkin: Ville Alava

Logistiikan opettaja pääsi öljyauton letkun varresta pois: Kari Nurmi

Ravintola-alaa ei opi parhaiten luennoilla: Maria Kallio

Koulutustarkastajan tehtävien monipuolisuus yllätti: Pia Suutari

Työväenopisto ei ole harrastelupaikka: Sanna Orusmaa

Hanketyö on ehdottomasti luovaa: Rolf Holmberg

70-luvun megaosallistuja päätyi hallintosihteeriksi: Aivi Ojala

Toimialajohtajan työ on usein kuin oppitunnin pitämistä: Timo Jalonen

Liite 2. Kysely

Miten Turun sivistystoimialan tarinakirja onnistui?

Kysely opinnäytetyöhön – Pietari Raekallio, liiketalouden ko.

1. Miltä tarinakirjan idea vaikutti, kun kuulit siitä ensimmäistä kertaa?
2. Saitko kysymyksistä riittävästi tietoa etukäteen valmistautuaksesi haastattelun?
3. Miltä haastattelutilanne tuntui?
4. Mitä mieltä olet itsestäsi kirjoitetun tekstin sisällöstä?
5. Mitä mieltä olet tekstin kieliasusta?
6. Olisitko halunnut tekstiisi positiivisemmän sävyn?
7. Mistä muista aiheista olisit halunnut keskustella?
8. Tuntuiko oma työmääräsi sopivalta?
9. Miten arvelet muiden (työkaverit, oppilaat) suhtautuvan tekstiisi?
10. Millainen mielikuva projektista on jäänyt?
11. Mistä muusta haluat antaa palautetta?